جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تكريت / كلية القانون

مجلة جامعة تكريت للحقوق

- مجلة علمية فصلية محكّمة -

مجلة جامعة تكريت للحقوق
Tikrit univrsity journal for Rights

السنة (٨) المجلد (٨) العدد (٦) الجزء (٢)
حزيران ٢٠٢٤ م . صفر١٤٤٥ هـ

الترقيم الدولي للنسخة الورقية ISSN: 2519 – 6138 (Print)
الترقيم الدولي للنسخة الألكترونية E-ISSN: 2663 – 8983(On Line)
رقم الايداع في دار الكتب والوثائق الوطنية – بغداد (٢٢١٨) لسنة ٢٠١٧

مجلة جامعة تكريت للحقوق
السنة (٨) المجلد (٨) العدد (٦) الجزء (٢)
حزيران ٢٠٢٤م

المحتويـات

ت	عنـوان البحث	اسـم الباحـث	رقم الصفحة
١.	مقومات ومعوقات الإصلاح الإداري في الجامعات جامعة صلاح الدين/ أربيل (انموذجاً) دراسة تحليلية	م.م. كفاح حميد سلطان	١-٢٥
٢.	مظاهر النتيجة الاحتمالية في إرادة أطراف العقد التجميلي	أ . د ذنون يونس صالح الباحث محمد كريم نجم	٢٦-٥٧

ISSN: 2519 – 6138 (Print)
E-ISSN: 2663 – 8983(On Line)

TUJR
مجلة جامعة تكريت للحقوق
Tikrit University Journal for Rights

IRAQI Academic Scientific Journals
العراقية المجلات الاكاديمية العلمية

Tikrit University Journal for Rights
Journal Homepage : http://tujr.tu.edu.iq/index.php/t

كلية القانون
College of Law

Components and obstacles to administrative reform in universities, Salahaddin University/Erbil (a model) Analytical study

Assist. Lect. Kifah Hameed Sultan

College of Law , Salahaddin University, Erbil, Iraq

kifah.sultan@su.edu.krd

A r t i c l e i n f o.

Article history:
- Received 11 January 2024
- Accepted 13 February 2024
-Available online 1 June 2024

Keywords:

−components of administrative reform
-obstacles to administrative reform
- Saladin University
- Erbil .

Abstract: Administrative reform aims to achieve many goals, the most important of which are improving the level of performance of the administrative apparatus, raising its productivity, increasing the efficiency of government agencies, facilitating administrative procedures, adopting modern administrative systems, and using technology and scientific and information development to build an effective administrative structure and the optimal distribution of cadres and qualifying them administratively and academically according to scientific standards for evaluation and follow-up. Avoid bureaucracy and routine.

Therefore, the university administration has a great responsibility to reform the university and develop its administrative apparatus, by implementing comprehensive and profound administrative reform in light of strategic management, and searching for an effective administrative model. Administration is the lifeblood of the university's functions, and it is the first driver of various pedagogical, academic, and research activities. Administrative performance is a complement and a main pillar of scientific performance. What is noted is the significant lack of application of the strategic management style in many institutions, especially universities. This is why we must shift from traditional management to strategic management by adopting a set of principles, such as setting applicable strategic goals with clear values and mission within medium and long-term plans, and activating the principle of participation in administrative

management. The experience of Salahaddin University - Erbil in administrative reform is very important, whether it is related to administrative work, the rules for organizing work, departments, and university departments, and the reflection of this on the scientific side, as we find many successes at these levels. Salahaddin University - Erbil also experienced many problems, perhaps the most important of which are the administrative formulas in managing the various files that led to many imbalances in many administrative, scientific and research fields and to the weakness of the intellectual, social and cultural level of the students as a result of the long-standing continuous reliance on the semi-quantitative assimilation policy. Randomness, and the absence of university administrative governance on the basis of which academic and administrative returns can be evaluated objectively
© 2023 TUJR, College of Law, Tikrit University

مقومات ومعوقات الإصلاح الإداري في الجامعات جامعة صلاح الدين/ أربيل (انموذجاً) دراسة تحليلية

م.م. كفاح حميد سلطان

كلية القانون ، جامعة صلاح الدين ، اربيل ، العراق

kifah.sultan@su.edu.krd

معلومات البحث :

تواريخ البحث:
- الاستلام : ١١ / كانون الثاني / ٢٠٢٤
- القبول : ١٣ / شباط/ ٢٠٢٤
- النشر المباشر: ١ / حزيران /٢٠٢٤

الكلمات المفتاحية :
- مقومات الاصلاح الإداري
- معوقات الاصلاح الإداري
- جامعة صلاح الدين
- اربيل.

الخلاصة: ان الاصلاح الاداري يهدف الى تحقيق كثير من الاهداف اهمها تحسين مستوى اداء الجهاز الاداري ورفع انتاجيته وزيادة كفاءة الاجهزة الحكومية ،تسهيل الاجراءات الادارية ، وأعتماد النظم الادارية الحديثة واستخدام التكنولوجيا والتطور العلمي والمعلوماتي لبناء الهيكل الاداري الفعال والتوزيع الامثل للكوادر وتأهيلها ادارياً وأكاديميا وفق معايير علمية للتقويم والمتابعة والابتعاد عن البيروقراطية والروتين .

لهذا على الإدارة الجامعية مسؤولية كبيرة في إصلاح الجامعة وتطوير جهازها الإداري، عبر تطبيق إصلاح إداري شامل وعميق في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والبحث عن نمط إداري فاعل . إن الإدارة هي عصب الحياة في تجسيد وظائف الجامعة، وهي المحرك الأول لمختلف الأنشطة البيدغوجية و الأكاديمية و البحثية، فالأداء الإداري مكمل ودعامة رئيسية للأداء العلمي. وما يلاحظ، هو النقص الكبير في تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية في كثير من المؤسسات وخاصة الجامعة. لهذا يجب التحول من التسيير التقليدي إلى الإدارة الاستراتيجية من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ مثل وضع أهداف استراتيجية قابلة للتطبيق ذات قيم ورسالة واضحة وضمن خطط متوسطة وبعيدة المدى وتفعيل مبدأ المشاركة في التسيير الإداري .

وتجربة جامعة صلاح الدين /أربيل في الاصلاح الاداري مهمة جداً سواء ما يتعلق بالعمل الاداري وقواعد تنظيم العمل والادارات ودوائر الجامعة وانعكاس ذلك على الجانب العلمي حيث نجد الكثير من النجاحات على هذه الاصعدة . كما وعرفت جامعة صلاح الدين /أربيل العديد من المشكلات لعل من أهمها الصيغ الإدارية في تسيير الملفات المختلفة التي أدت إلى الكثير من الاختلالات في مجالات عديدة، إدارية وعلمية وبحثية وإلى ضعف المستوى الفكري والاجتماعي والثقافي للطلبة نتيجة الاعتماد المتواصل منذ فترة طويلة على سياسة الاستيعاب الكمي شبه العشوائي، وغياب حوكمة إدارية جامعية يتم على أساسها تقييم العائد العلمي والاداري بموضوعية .

© ٢٠٢٣, كلية القانون، جامعة تكريت

المقدمة: يشغل موضوع الاصلاح الاداري داخل المؤسسات اهمية كبيرة في الفكر الأداري المعاصر حيث يعتبر دعامة أساسية لنجاح جميع المؤسسات ومنها الجامعات . ويرتبط نجاح تنفيذ أية خطة تنموية بالتقدم الذي تحرزه المؤسسة في إصلاح الجهاز الإداري الذي سيتولى تنفيذ تلك الخطة، وهو ما يجعل عمليات الإصلاح الإداري تقع ضمن أولويات خطط المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ومنها الجامعات ، ولذا فقد عملت هذه الدراسة على بيان مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه الرئيسية، وعوامل نجاحه ومعوقات تطبيقه .

وتجربة جامعة صلاح الدين /أربيل في الاصلاح الاداري مهمة جداً سواء ما يتعلق بالعمل الاداري وقواعد تنظيم العمل والادارات ودوائر الجامعة وانعكاس ذلك على الجانب العلمي حيث تؤثر الكثير من النجاحات على هذه الاصعدة. كما وعرفت جامعة صلاح الدين /أربيل العديد من النجاحات خلال مسيرتها الطويلة على الصعيدين العلمي والإداري وكذلك العديد من المشكلات لعل من أهمها المشكلات

الإدارية في تسيير الملفات المختلفة أدت إلى الكثير من الاختلالات في مجالات عديدة، إدارية وعلمية وبحثية وإلى ضعف المستوى الفكري والاجتماعي والثقافي للطلبة. نتيجة الاعتماد المتواصل منذ فترة طويلة على سياسة الاستيعاب الكمي شبه العشوائي، وغياب حوكمة إدارية جامعية يتم على أساسها تقييم العائد العلمي بموضوعية.

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مفهوم الإصلاح الإداري ، وعرض أهم أهداف الإصلاح الإداري، والعوامل المؤثرة في نجاح عمليات الإصلاح الإداري، والتعرف على أهم المشكلات و المعوقات والتحديات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري في جامعة صلاح الدين /اربيل ،وايجاد الحلول المناسبة لها، مع اهم الاستنتاجات والمقترحات .

اهمية الدراسة :

تبحث هذه الدراسة في موضوعة الاصلاح الاداري في الجامعات من حيث المقومات والمعوقات ومدى تطبيق وتحقيق ذلك في جامعة صلاح الدين / اربيل .

هذه الدراسة مهمة لبيان عوامل النجاح الاداري في المؤسسات عامة والجامعات خاصة والحد من مشكلات ومعوقات الاصلاح الاداري في جامعة صلاح الدين /اربيل ،حيث مهمة الدراسة الاساسية تكمن في تسليط الضوء على الجوانب الايجابية من أجل تعزيزها والكشف عن الجوانب السلبية من أجل معالجتها .

مشكلة الدراسة :

تعد ادارة الاصلاح عاملاً مهماً لتحقيق النجاح في كل الميادين.ومن هذا المنطلق وبحكم عمل الباحثة في كليات جامعة صلاح /أربيل استشعرت بالدور المحوري لمقومات ومعوقات الاصلاح الاداري في جامعة صلاح الدين ,بأعتبار موضوع الاصلاح الاداري داخل المؤسسات سواء العلمية او الأقتصادية أو الخدمية هو موضوع شائك وفي غاية الأهمية من أجل انجاز المهام وتطوير العمل ومعالجة الصعوبات والمشكلات لما تلعبه الجامعة من دور اساسي في المجتمع .

ان مشكلة الدراسة تتلخص في ان هنالك مجموعة من المقومات المساعدة لتحقيق الاصلاح الاداري في الجامعات كما ان هنالك عدداً من المعوقات التي تعيق وتعرقل تحقيق الاصلاح الاداري المطلوب .

فرضية الدراسة :

في هذه الدراسة أحاول اختبار الفرضية المقترحة التي تتلخص في القضايا التالية :

١- ان الاصلاح الاداري عموماً وفي جامعة صلاح الدين/أربيل خصوصاً يتطلب مجموعة من الخطط والبرامج والاجراءات التي تؤدي الى الارتقاء بالعمل وتطويره كماً ونوعاً عبر تطوير المقومات ومعالجة المعوقات والصعوبات بوسائل علمية .

٢- ونحن نتحدث عن مقومات ومعوقات الاصلاح الاداري نتوصل الى الاستنتاجات والمقترحات .

٣- وفقا لجميع هذه الامور وجدنا أن البحث هو نشاط أكاديمي مع مجموعة من الأهداف لشرح مرتكزات ومقومات الاصلاح الاداري ومعوقاته وايجاد الحلول لها .

وانطلاقاً من ذلك يمكننا تلخيص الفرضية كالتالي : ان تحقيق اصلاح اداري ناجح في الجامعات يتطلب معالجة المعوقات وتفعيل المقومات عبر خطط علمية رصينة .

منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تتبع الموضوع من جوانبه المختلفة استكمالا لما تناوله الباحثون في موضوع مقومات ومعوقات الإصلاح الإداري، للوصول إلى الأهداف والمداخل

الأساسية للإصلاح الإداري واستراتيجيات وآليات تنفيذه , إذ أن الدراسة تقوم على الوصف والتحليل والتقييم حيث ان :

١. مقومات ومعوقات الاصلاح الاداري حقل مهم على مستوى العالم وفي ظل العولمة والتطور العلمي التكنولوجي .
٢. نحصل على العمل والنتائج الجيدة للاصلاح الاداري من خلال التخطيط والادارة العلمية .
٣. نطور عملنا وواجباتنا في ضوء القوانين والقواعد العصرية وهذا يحقق النجاح المستند على البرمجة والتعاون .
٤. أراء ومقترحات ومشاركة العاملين في التعليم العالي جامعة صلاح الدين (الاساتذة / الطلاب / الموظفين) مهمة لتطوير المؤسسات الادارية والاصلاح الاداري .
٥. جامعة صلاح الدين تحتاج الى تقنية اكثر من التخطيط والثقافة والنظام لتحقيق الادارة الناجحة ولتحقيق الاصلاح الاداري .

المطلب الأول

الأصلاح الإداري: مقوماته ومعوقاته

تتعدد الآراء والدراسات حول مفهوم وابعاد الاصلاح الاداري ووسائل تحقيقه بتعدد المذاهب والمناهج والتخصصات المختلفة.نتناول في هذا المطلب أربعة قضايا أساسية تتعلق بالمفهوم والأهداف والمقومات والمعوقات .

الفرع الاول: تعريف الإصلاح الإداري

يتحدد تعريف الإصلاح الإداري على انه حصيلة الجهود ، ذات الإعداد الخاص، التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل[١].

وعرف ايضا الإصلاح الإداري أنه جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه [٢].

وهناك من ذهب إلى أن الإصلاح الإداري هو عملية تكييف الإدارة مع المستجدات في ركائز الإدارة الأساسية والأشخاص وأساليب العمل، وهي عملية أساسية تعتمد على أشخاص مهيئين [٣].

ويعرف قاموس موسوعة الادارة العامة الإصلاح الإداري بأنه: "التغيير الواعي والمدروس في إطار تنظيم أو نظام عمومي من أجل تطوير وتحسين بيئته ووظيفته أوكفاءة عناصره البشرية" [٤].

ونتيجة ضعف المؤسسات العامة وعدد الوظائف والموظفين أصبح الجهاز الإداري لبعض المؤسسات يواجه الكثير من مشكلات التخطيط والتنظيم والتنفيذ مما جعله غير قادر على تلبية مستلزمات التطور الجديد ومتطلبات التنمية الاقتصادية وان الدوافع الاساسية للاصلاح الإداري تأتي كضرورة لتحقيق التنمية الاقتصادية في عدة مجالات اهمها :

أولاً - تدني كفاءة الاقتصاد عن المنافسة خارجياً .
ثانياً - قصور الأداء الحكومي في تحديث الإدارة .
ثالثاً - انتشار الفساد والفوضى .

---

[١] - أنظر : صبري أحمد شبلي (٢٠١٣)، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان ، رسالة ماجستير مقدمة إلى الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية القانون والسياسة، قسم القانون، ص ٦٠.

[٢] - أنظر :سامي محمد أحمد البحيري (٢٠١١)، مداخل الإصلاح الإداري - التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، ص ٣٢.

[٣] - المصدر نفسه ص٣٢.

[٤] - Le Dictionnaire Encyclopédique De L'administration Public, Réforme Administrative, www.Dictionnaire. Enap. Ca.

رابعاً - تراجع المستوى المعيشي للمواطنين .

والإصلاح ببعديه الإداري والاقتصادي هوعملية متواصلة ومستمرة تمليها متغيرات الحياة لمواجه مختلف التحديات ومن بينها تحدي الفساد من خلال :

١- المساءلة القانونية الصارمة للقائمين على إدارة شؤون الدولة.

٢- الشفافية والعلانية في عمل مؤسسات الدولة .[١]

وذكر أيضاً ان الاصلاح الاداري هو إعادة النظر في منهجية وأسلوب الادارة العامة ,حيث أن من سمات علم الادارة التطور والديناميكية وسرعة الاستجابة والتقدم العلمي بصورة متوازية مع التغيرات في البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية .وقد أصبح الاصلاح الاداري صفة من الصفات الاساسية التي يتسم يها هذا العلم بتطبيقاته المختلفة .[٢]

ويتضح من التعريفات السابقة انها تتفق على أن الإصلاح الإداري عبارة عن جهد جماعي منظم ومخطط يهدف الى تحقيق تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم، من اجل زيادة فعاليته، بما يتناسب مع مختلف الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة، من خلال تحسين أساليب العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية، وتهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة، التي تساعد على تطوير إمكانيات الجهاز الإداري على مستوى الاداء والعمل والنشاط .

الفرع الثاني : أهداف الاصلاح الاداري

للاصلاح الاداري اهداف وغايات يسعى من اجل تحقيقها بغية تحقيق متطلبات تطوير الادارة والارتقاء بعملها ،ومعالجة النواقص والثغرات وايجاد الحلول للمعوقات وكل ذلك يشكل اهداف الاصلاح الاداري في مختلف الجوانب .

وبالتالي يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق غايات سياسية واجتماعية واقتصادية كما مبين ادناه :[٣]

١- تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته.

٢ -زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة، وسلوكيات العاملين فيها.

٣- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.

٤ -تعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.

٥- تبسيط الإجراءات الإدارية، وإصلاح الأنظمة المالية والضريبة بقصد توفير الموارد، والعدالة في توزيع المهام .

٦ -تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية.

---

[١] - أنظر: شارف عبد القادر،علي صادقي ,التنمية الإدارية والإصلاح الإداري مع الإشارة إلى ضرورة الإصلاح الإداري في الجزائر،ورقة ضمن الملتقى الوطني الاصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية ، يومي ٣ و٤ ديسمبر ٢٠٠٦ .

[٢] - أشار اليه: سردار كاكة أمين ئاكو،الاصلاح الاداري المعوقات والحلول ،أطروحة دكتوراه، الجامعة الاسلامية في بيروت ،بأشراف أ.د.عبدالملك يونس محمد،ص١٢،٢٠١٩ .

[٣]- نقلا عن: سحر عبدالله الحملي-الاصلاح الاداري –مفهومه واليات تطبيقه-دراسة مقارنة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة،٣٣٨ص،العدد١٠ يناير٢٠١٣ .و سامي محمود أحمد البحيري (٢٠١١)، مداخل الإصلاح الإداري- التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الاداء ،ص٤١ .

٧- وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة، والخضوع للمساءلة عن الأداء.
٨ - تناغم وانسجام الإدارة العامة مع مهام المؤسسات الحكومية بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة ، وإشباع حاجات المواطنيين.
٩- تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنيوية والوظيفية، بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.[١]
١٠ -التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة، واقتراح الحلول الملائمة لها.
١١ -مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية، ومعالجة الانحراف، ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.
١٢ -اعتماد البناء الإداري على مبادىء الفاعلية والكفاءة والمبادرة والمواكبة .
١٣ -بناء هيكل الدولة على أسس علمية ووطنية بما يجعلها أكثر قدرة على النهوض بأعباء التغير الحضاري المنشود
وانطلاقاً مما مرَ ذكره يمكننا التأكيد على القضايا والموضوعات التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الاصلاح الاداري وأهدافه :
١- التطور العلمي التكنولوجي وتوظيفه السليم
٢- تنمية وتطوير وتأهيل الموارد البشرية
٣- التشريعات والقوانين المنظمة لعمل المؤسسات
٤- الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المؤسسات وأعتماد معايير علمية لتقييم الاداء
٥- الرقابة على مستويات الاداء وتحقيق الاصلاح

الفرع الثالث : مقومات الاصلاح الاداري

يعتبر الإصلاح الإداري مدخلاً للإصلاح الاقتصادي ويمثل ركيزة أساسية لنجاح سهولة الأعمال وتسهيل بدء الأعمال والمساهمة في تمكين المنشآت الاقتصادية، ووضع أنظمة وضوابط لسير العمل وتقليل عنصر التقدير البشري من أجل ضمان تنفيذ المعاملات بنزاهة وحيادية دون تمييز، ولكن على مر السنين السابقة تطور المفهوم الإداري واستحدثت
مفاهيم إدارية جديدة أضافت جانب من المرونة بحيث تستجيب إلى تعقيدات التحولات الاقتصادية الكلية والجزئية وتفرعاتها، وتداخل القطاعات مع بعضها البعض ومع الانفتاح العالمي المشهود والمنافسة الدولية [٢].

أولاً : خطوات الإصلاح الإداري :

للإصلاح الإداري خطوات نستعرضها كالاتي :
١- جمع وتحليل المعلومات: وذلك من خلال توافر كافة المعلومات عن التنظيم الإداري، والأهداف والسياسات
وتطور نشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية، والامكانات المادية، والنظم والإجراءات، والأفراد والظروف المحيطة بها.

---

[١] - انظر:عبد الفتاح محمد علي الفرجاني (٢٠٠٨)، (واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني)، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص ٢١. وانظر: د.حاتم عثمان محمد خير، (نحو أداء متميز لحكومات- تجربة جمهورية السودان)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية بجامعة أفريقيا العالمية- الخرطوم، السودان، ص: ١٩.
[٢] - أنظر: متطلبات الاصلاح الاداري لتحقيق التنمية الاقتصادية ،ورقة سياسات رقم(pp03)صادرة عن لجنة الدراسات ،المنتدى الاقتصادي الاردني ٢٠٢١-ص٢.

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية : أي تحديد الفرق بين مستوى الأداء الفعلي في الوقت الحاضر ومستوى الأداء المطلوب في المستقبل و لذلك يجب أن يكون هناك طاقما كاملا يقوم على تحليل أهداف المنظمة بالإضافة إلى منافسة الوظائف و تقارب تقيم الأداء .

٣- تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها : تمر عملية تخطيط البرامج التدريبية بمراحل متعددة وهي (تحديد أهداف البرامج التدريبية، وتحديد الفئة المطلوب تدريبها ، وتحديد نوع المهارات المراد التدرب عليها ،و رسم المنهج التدريبي، واختيار الوسائل التي تستخدم في التدريب واختيار أسلوب التدريب ووضع جدول موضوعي لبرامج التدريب) .

أما التنفيذ : يعتبر من أخطر وأهم الخطوات في عملية التدريب، حيث تخرج فيها البرامج إلى حيزالوجود، وذلك بتواجد العناصر المكونة مثل: وقت التدريب والمتدربين ووسائل التدريب .[١]

-التقييم : حيث تقوم هذه الخطة على تقييم كل المراحل السابقة، وذلك لتقييم مدى الاستفادة من برامج التدريب، وكذلك للرجوع لهذا التقييم عند الإعداد لبرنامج تدريبي آخر، وهو مما يؤكد على أهمية هذه الخطة وضرورة الانضباط المفاهيمي والمصطلحي و يشمل التقييم عنصران وهي المدخلات والمخرجات وللوصول إلى التقييم الفعال فيجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل، منها مدى تصميم البرامج لاحتياجات المتدرب، ومدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدرب ومدى التسلسل في خطوات البرامج ومدى مشاركة الأفراد في عملية التدريب، ومدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المعوقات التي يواجهها .[٢]

- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في جامعات اقليم كوردستان العراق إلى مستويات عالية من خلال الاعتماد على ممارسات الشفافية من تقييم الاداء, و ضرورة العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين و التعليمات و الاجراءات بغية تحقيق اهداف المنظمة . [٣]

ثانياً : مرتكزات نجاح الاصلاح الاداري

يتوقف نجاح جهود الإصلاح الإداري على توفر العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، نذكر منها على سبيل المثال :[٤]

١ -بناء دولة القانون والمؤسسات، التي يسودها تطبيق القانون بمنأى عن الاستغلال والرشوة والمظاهر الفاسدة، وأن يحظى هذا التوجه بدعم مباشر من أعلى قمة في السلطة التنفيذية، مع تعزيز استقلالية القضاء، وترسيخ الديمقراطية، وحماية حقوق الإنسان.

٢ -الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال بناء نظام كفء للتعيين على أساس الكفاءة والنزاهة ، والقدرة على تحمل المسئوولية وإقرار منظومة تخطيط المسار الوظيفي على أساس الكفاءة والخبرة .

٣ -تفعيل الإجراءات الإدارية المتبعة في الإعداد لتولي الوظيفة العامة، بما يخلق فرصا متساوية لجميع المواطنين من حيث شروط التقديم للوظائف العامة، واختبار الكفاء ة، وإجراء امتحانات اللغة والثقافة .

٤ -تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الأشخاص المعينين وبين بعضهم البعض، مع تطبيق مبدأ التوازن بين الثواب والعقاب في محاربة الفساد، ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم .

٥ -تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية، والذين يملكون المهارات المطلوبة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، والقدرة على المتابعة الفعالة عند التنفيذ ، مع مراعاة

---

[١] - نقلا عن : مريم مجيلي و سامي احمد البحيري ، مداخل الإصلاح الإداري،"التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠٠١، ص ٣٨ .

[٢] - أنظر: مريم مجيلي ، دورالاصلاح الاداري في تطوير الاداري انموذج مصر، رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر بسكرة ،٢٠١٩،ص١٦.وعباس سميلة محمد وعلى حسين على، إدارة الموارد البشرية. ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ١٩٩٩، ص١١٧ .

[٣] - أنظر: أحلام ولي، شيروان عمر، زانا مجيد، الشفافية الادارية ودورها في الاصلاح الاداري ،٢٠١٧،اقليم كوردستان العراق .

[٤] - أنظر: عادل طالب سالم، ومها فاروق عزت، أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد، بحث تطبيقي،المعهد الطبي التقني/ المنصور، ص: ١١-١٣.

عدم اقتصار الكفاءة على توفر المؤهلات العلمية ذات الطابع الأكاديمي فقط، بل يجب أن يتمتع الشخص المرشح للوظيفة العامة بالخبرة الكافية .

٦ -إعادة تقييم الدورات والأنظمة المطبقة وإعادة هيكلتها بما يحقق رفع كفاءة الأداء، وسلاسة سير الأعمال، وسرعة الإنجاز، وهو ما يتطلب تقوية إجراءات وأنظمة الضبط والرقابة الداخلية، للحد من الخروقات التي تؤدي إلى الفساد المالي والإداري.

٧ -بناء أنظمة فعالة تقوم على الاستخدام الواسع للأجهزة والمعدات المتطورة في العمل، وصولا إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية، لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال وخدمة المواطنين .

٨ -وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين من الناحية المهنية والسلوكية في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية وإعداد البرامج المناسبة لها .

٩ -إنشاء ومتابعة هيئات ومراكز قياس وتقييم الأداء، التي تعنى بمراقبة ومراجعة وتقييم أداء الأجهزة الحكومية، وتقييم نوعية الخدمات والسلع المقدمة للمواطنين، والتأكد من أنها مطابقة للمواصفات والمقاييس المتفق عليها، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية .

10- إعادة هيكلة أجهزة الرقابة والتدقيق، على نحو يخدم الانسجام فيها، مع مراعاة تحقيق التكامل في عمل تلك الأجهزة، ومنع الازدواجية في أداء أعمالها [1].

الفرع الرابع : مشكلات ومعوقات الأصلاح الاداري

أولاً : مشكلات الإصلاح الإداري :

تنقسم مشكلات الإصلاح الإداري إلى ثلاثة أنواع أساسية هي :

أ- القيود :هي تجعل من مجال الحركة الإصلاح الإداري ضيقا ومحدودا، كالقيود التشريعية واللائحية، نقص الموارد البشرية أو الإمكانات المادية أو غير ذلك من مستلزمات الإصلاح .

ب-الضغوط :وهي تمارس أساسا من قبل قوة الضغط السياسية كالجمعيات الضاغطة مثل الأحزاب والإعلام والمؤثرات الشخصية . وبالتالي فان أي محاولة للإصلاح قد تمسى بمصالحها تجعل من هذه الأخيرة تشكل مقاومة لها، وقد تكون قوة فاعلة تحاول الضغط لتجعل عملية الإصلاح الإداري تدور في فلكها وتخدم أهدافها .

ج- المقاومة :وهي عبارة عن قوة مضادة تعمل على ان تحول دون تحقيق التغيير والتطوير المطلوبين إما دفاعا عن مصالحها، أو تجاوب مع مبادئ ومعتقدات وقناعات خاصة باصحابها[2].

ثانياً : معوقات الاصلاح الاداري :

إن تنفيذ الإصلاح الإداري كنشاط يهدف إلى تغيير الأوضاع القائمة والتأثير في الوضعيات والحقوق والمكاسب الموروثة يصطدم في الواقع بعدة معوقات، ويمكن القول إن عقبات ومشاكل الإصلاح الإداري متنوعة ومتعددة وهي تختلف من دولة إلى أخرى وتتفاوت في درجاتها وحدتها من نظام لآخر، وبالرغم من اختلاف مشكلات الإصلاح الإداري من مجتمع لآخر،

إضافة إلى عدم الاستقرار السياسي والتي تعد من اخطر مشكلات الإصلاح الإداري[3] .

هناك معوقات كثيرة للاصلاح الاداري سواء ما يتعلق بالمؤسسات الحكومية أو القطاعات الاقتصادية بشكل عام والجامعات ومنها جامعة صلاح الدين /اربيل بشكل خاص وهي تأخذ عدة ارتباطات منها[1] :

---

[1] - ينظر:سحر عبدالله الحملي-الاصلاح الاداري –مفهومه واليات تطبيقه-دراسة مقارنة،ص٣٣٩-٣٤٠ ،المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ،جامعة الازهر،العدد ١٠ يناير ٢٠١٣.

[2] - أنظر: مهنا محمد نصر، تحديث في الإدارة العامة المحلية ،الإسكندرية ،مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥، ص٦٧.

[3] - أنظر: باية صياد، "الإصلاح الإداري في الجزائر١٩٩٩-٢٠٠٧ ، دراسة حالة المنظومة التربوية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف، كلية العلوم السياسية والاعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، ٢٠٠٨،ص٤٥ .

١- معوقات إدارية مثلا القيادات الإدارية التي تتميز بفقدان الابتكار والابداع وعدم وجود خطط شاملة اضافة الى البيروقراطية في الاداء ، أي كثرة الاجراءات الروتينية اللازمة لتنفيذ الاعمال المختلفة .[٢]
٢- معوقات اجتماعية : مثلا ضعف وعي الموظف وعدم الاستفادة من الطاقات والخبرات وتراكمها.
٣- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية : عدم ربط الأجور بالإنتاج وتقدير المجهود ،وانتشار الفساد الإداري.
٤- معوقات مرتبطة بالموارد المادية : كعدم توفر الموارد المالية الضرورية ،وعدم تشخيص اولويات العمل التنموية بدقة.
٥- معوقات مرتبطة بالتشريعات: اي التشريعات القديمة ،ضرورة إصدار قوانين جديدة تنسجم مع التطورات والمتغيرات المختلفة .
٦- معوقات متعلقة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة وضعف الرقابة وعدم فعاليتها،وضعف أنظمة الحوافز ،وضعف العلاقات العامة والاتصال. [٣]
٧- معوقات سياسية بفعل الصراعات السياسية بين القوى الحاكمة وانعكاسها السلبي على توجهات الاصلاح ،وينعكس عدم الاستقرار السياسي في الخلل على صعيد المؤسسات والجامعات [٤].
وخلاصة القول ترجع أهمية الإصلاح الإداري إلى إدخال تغيرات أساسية في سلوك وتنظيم العلاقات والأساليب والأدوات الإدارية، وتحقيق تنمية القدرات وامكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه، ويكون قادر على الاطلاع بالمهام والاختصاصات المحددة له وتقديم الخدمات اللازمة لسد الاحتياجات العامة للمجتمع بأفضل وجه وبأقل تكلفة ، وكل ذلك يساعد في الارتقاء بالعمل من حيث الفاعلية والتطور وانعكاس ذلك على مكانة المؤسسة ومستويات تحقيق أهدافها .
وفي ضوء كل ما مرَ ذكره نجد ان الاصلاح الاداري عملية واليات ومبادىء ووسائل مترابطة وهي ضرورة لا غنى عنها لتحقيق النجاح في عمل المؤسسات عبر تعزيز التجارب الايجابية ومعالجة الثغرات والنواقص والمشاكل والمعوقات .
هذه العملية لا تقوم على الرغبة أو الموقف الشخصي بل تعتمد المعايير والاجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية اضافة الى الاستفادة من التجارب المختلفة ومنجزات العلم والتكنولوجيا .

المطلب الثاني

الإصلاح الإداري في الجامعات

نتناول في هذا المطلب الاصلاح الاداري على مستوى الجامعات في فرعين الأول يبحث في الربط بين الجامعات والتنمية والثاني دراسة حالة ،جامعة صلاح الدين / أربيل انموذجاً .

الفرع الاول: الجامعة والتنمية:

إن إسهام التعليم في التنمية مسألة تناولتها كل الأدبيات الاقتصادية، بدءاً بآدم سميث و كارل ماركس وألفرد مارشال، الذي اعتبر التعليم نوعا من انواع الاستثمار. كما أعطت المؤسسات الدولية أهمية بالغة للتعليم والتكوين والتدريب المستمر وخاصة التعليم العالي حيث اعتبرته مؤشرا أساسيا للتنمية البشرية،

---

[١] - ينظر : .نوري منير،.بارك نعيمة،، بن داودية،وهيبة،الاصلاح الاداري واهميته في القضاء على التسيب والفساد الاداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة،الجزائر،ص٦.
[٢] - أشار اليه: سردار كاكة أمين ئاكو،الاصلاح الاداري المعوقات والحلول ،أطروحة دكتوراه، الجامعة الاسلامية في بيروت ،بأشراف أ.د.عبدالملك يونس محمد،ص ٢٨٨، ٢٠١٩ .
[٣] - ينظر :نوري منير،.بارك نعيمة،، بن داودية،وهيبة،الاصلاح الاداري واهميته في القضاء على التسيب والفساد الاداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة،الجزائر،ص٦.
[٤] - أنظر: مريم مجيلي ، دورالاصلاح الاداري في تطوير الاداري انموذج مصر، رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر بسكرة ،٢٠١٩،ص١٥.

بل وصناعة كبرى يجب أن تنفق عليها الدولة وتراقب وتخضع مدخلاتها ومخرجاتها إلى التقييم والقياس، لعقلنة العملية التعليمية والتحكم في الموارد المالية[1] .

يتميز التعليم والتكوين الجامعي الناجح بالخصائص الآتية :

١- يستوعب أكبر عدد ممكن من الطلبة، مع إعطائهم فرصا متكافئة ويؤهلهم في التخصصات التي تتفق مع رغباتهم وقدراتهم، في ضوء متطلبات المجتمع وسوق العمل في القطاعات العامة والخاصة والأهلية.

٢- يتصف التعليم الجامعي بالمرونة والتنوع، حتى يتمكن من إعداد الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة، كما يتيح النظام التعليمي ابتداع تخصصات جديدة وفقا لمتطلبات المجتمع .

٣- أن يستعين النظام التعليمي الجامعي بتقنيات التعليم والتدريس الحديثة المقروءة والمرئية والمسموعة .

٤- يتضمن النظام إلى جانب البرامج التعليمية النظامية نسبة معينة من البرامج التدريبية والتجديدية والميدانية (العملية).

٥- يقوم على الإعداد الأكاديمي هيئة تدريس عالية المستوى والكفاءة العلمية والبيداغوجية والشخصية.

٦- تكون هناك سهولة في التمويل والدعم المادي، تمكن التعليم العالي من تعظيم مخرجاته، من مخصصات الدولة وإسهامات القطاعات المختلفة المستفيدة من الجامعة والبحث العلمي والتدريب فيها.

٧- يسمح النظام بتوفير الإمكانيات الضرورية والوقت اللازم للقيام بالأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية والترفيهية والخدمات العامة كالضمان الاجتماعي [2].

ومنذ نهاية القرن ٢٠ م أصبح العالم يعيش عصر العولمة وهو عصر تميزه كما سبق الإشارة إلى ذلك ثورة تكنولوجيا المعلومات الرقمية والاتصالات السريعة .ولم تبقى الجامعة بمعزل عن هذا الزخم والنقاش والتاثير ، الذي اختلط فيه العلمي بما هو إيديولوجي، فاصبحت المكان الملائم لطرح التصورات والرؤى المختلفة حول مفهوم العولمة، وقد شكل الجانب العلمي والمعرفي والتكنولوجي أبرز مظاهرها حيث جعلت منه وسائل وتكنولوجيا الاتصال السريعة وأهمها الانترنت حقلا مفتوحا للجميع، مما أدى بالجامعة إلى ضرورة تكييف دورها مع هذه المعطيات الجديدة. لقد أثرت العولمة على رسالة الجامعة في عدة مظاهر وشكلت لتطورها تحديات عظيمة كتحدي ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية السريعة التغير وضرورة مواكبتها، وتحدي المنافسة العالمية والإنتاج العلمي والمعرفي والاحتكارات العالمية في ظل اقتصاد السوق وحرية التجارة... الخ [3].

إن أي تطور في التعليم الجامعي يستوجب بالضرورة رؤية استراتيجية سليمة لبعث إصلاح إداري شامل، من أجل تغيير الأنماط السلبية السائدة، وفق مقومات ومبادئ الإدارة الاستراتيجية.

أولاً : الجامعة والتعليم الجامعي:

الجامعة صرح علمي هام في المجتمع، تمثل آخر مراحل التعليم والتكوين العالي النظامي الرسمي، فهي قمة السلم التعليمي، لها رسالة و وظيفة صعبة للغاية ودقيقة.[4] فالجامعة هي بناء وتكوين الإنسان وتطويره باعتباره الطاقة المحركة والقوة الدافعة لعملية تطور المجتمع وتقدمه [5] . فالجامعة هي المصدر الأول لتلبية احتياجات المجتمع من الموارد البشرية والقيادات العلمية والفكرية وغيرها، وبالتالي فهي

---

[1] - أنظر: زايري بلقاسم، البعد الاقتصادي لعلاقة التعليم العالي بالتنمية، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، عدد ٦، ماي ٢٠٠٥، ص ٤٠- ٤١.

[2] - أنظر: حسن شحاتة، المرجع السابق، ص ١٠٩- ١١٠.

[3] - أنظر :حسين كامل بهاء الدين، المرجع السابق، ص ٣٦.

[4] - ينظر:حواسة جمال وبوصنوبرة عبد الله ،الاصلاح الاداري بالجامعة الجزائرية من التسيير التقليدي الى الرؤية الاستراتيجية، ،ص٣-٤ ،جامعة٨ ماي١٩٤٥ ،قالمة،الجزائر،الملتقى الدولي حول "الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الانتظارات والرهانات ". يومي ٢٩و٣٠ ابريل ٢٠١٨ .

[5] - أنظر: إسماعيل محمد دياب، العائد الاقتصادي المتوقع من التعليم الجامعي، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٣٣.

مفتاح التنمية الشاملة والمستدامة التي تستهدف الإنسان باعتباره أداتها وعمودها الفقري وغايتها في الوقت نفسه.

إن الجامعة كيان منظم وتنظيم متكامل، وهي بمثابة مجتمع مصغر لا يستطيع أن ينفصل عن المجتمع الكلي، في تأثرها به أو تأثيرها فيه سلبا أو إيجابا التي يضع فيها المجتمع كل طموحاته وأهدافه، ويوفر لها الإمكانيات اللازمة لكي تكون قيادتها له قيادة علمية رشيدة وناجحة في إحداث التغيير المرغوب، لهذا لم تعد الجامعة مفهوماً يحصر أدوارها ووظائفها في نقل المعلومات والمعارف والنظريات إلى المتعلمين، بل أصبح المفهوم الحديث يدل على عمق وعضوية الارتباط بينها وبين المجتمع بمختلف قطاعاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها حيث تنطلق منه أي من احتياجاته وأهدافه وتعود إليه بمخرجات ممثلة في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تسيير وإدارة دفة الاقتصاد والتنمية [١].

ولكي تحقق الجامعة رسالتها المجتمعية النبيلة ينبغي ان تقوم بأداء ثلاث وظائف رئيسية، مثلما تؤكده معظم الدراسات المتخصصة وهي: التدريس (التعليم أو التكوين)، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. [٢]

هذه الأدوار تتطلب التطوير والتحسين الدائمين في المناهج التعليمية، للتكيف مع متغيرات المحيط وتوفير الإمكانيات والوسائل الضرورية، مع تبني طرق بيداغوجية حديثة في التدريس، بعيدة عن أساليب التلقين والحفظ والاسترجاع الذي يميز مسيرة الجامعات التقليدية، فالأهم هو تكوين ذهنية علمية مركزة قادرة على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة، وإعمال العقل فيها من خلال عمليات التحليل والتصنيف والنقد والمقارنة والتركيب والتصميم والإبداع [٣] ، وفي هذا الصدد تقول روزين دوبراي: "يجب تعليم الفرد كيفية التفكير لا إعطاؤه الأفكار [٤] .

فالتعليم ..يقصد به ذلك النشاط التواصلي الذي يهدف إلى إثارة العلم وتحفيزه وتسهيل حصوله، فهو مجموعة الأفعال التواصلية والقرارات التي يتم اللجوء إليها بشكل قصدي ومنظم، ويتم استغلالها وتوظيفها بكيفية مقصودة من طرف شخص (أو مجموعة من الأشخاص)، يتدخل كوسيط بين المعرفة والتكوين [٥] . والهدف من تدخله هو إحداث تغيير مرغوب في سلوكات واتجاهات المتكون أو المتعلم، والتخلي عن السلوكات والاتجاهات المرفوضة أو الخاطئة من جهة، واكتساب مهارات ومعلومات جديدة لم تكن معروفة من قبل من جهة أخرى.

ويمر التكوين والتعليم العالي بشكل عام بعدة مراحل حتى يصل إلى تحقيق أهدافه وهي: المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات، ولكن مع تطور الرؤى وزيادة أهمية ارتباط التعليم بالواقع الاجتماعي والاقتصادي وغيرهما، أصبح ضرورياً الاشارة الى عنصر رابع في عملية التكوين، وهو سوق العمل أو المحيط الاقتصادي أو التنموي بشكل عام .

إن أهمية التعليم والتكوين مسألة لم تعد اليوم قابلة للجدل والنقاش في أي مكان في العالم، سواء المتقدم أو النامي، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالا للشك، أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم، وأن كل الدول التي تقدمت من اليابان إلى كوريا الجنوبية إلى النمور الآسيوية تقدمت عبر بوابة التعليم، لهذا وضعت الدول المتطورة التعليم والتكوين وبناء وترقية الموارد البشرية في أولى اهتماماتها، بل أعطته صبغة إستراتيجية، وقد خلص بول كينيدي في كتاب المعنون "الاستعداد للقرن الحادي والعشرين"، إلى أن التعليم هو الوسيلة الوحيدة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين [٦] ،

---

[١] - ذكره : محمود الحضري، رحلة في مراحل التعليم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٩٥.

[٢] - أنظر: إسماعيل محمد دياب، المرجع سابق، ص ٣٨.

[٣] - أنظر: حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٢.

[٤] -- Revue Feurstein, Pedagogie de lamediation autour du PEI chronique scolaire, Lyon 3è Édition, 1996 P36.

[٥] - أنظر: محمد الدريج، تحليل العملية التعليمية، قصر الكتاب، البليدة، الجزائر، ٢٠٠٠، ص ١٣.

[٦] - أنظر:حسن كامل بهاء الدين، التعليم والمستقبل، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ١٣- ١٤.

الذي يتميز بتحولات سريعة في مجالات المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، حتى أصبحنا نعيش عصر مجتمع المعرفة، الذي يقاس فيه تقدم المجتمعات بما تنتجه من معرفة وابتكارات علمية لا بإنتاجها للسلع والبضائع، الأمر الذي يفرض على مهندسي العملية التعليمية التجديد المستمر للمناهج وطرق التدريس والوسائل التعليمية من ناحية، وكذلك للبرامج التربوية التي تستهدف تخريج أجيال قادرة على التكيف والعطاء في هذا العالم المتغير من ناحية أخرى [١] .

فالجامعة ليست هيكلاً إدارياً بيروقراطياً بل نظاماً مفتوحاً ومتفاعلاً مع بيئته، لذلك تعتمد إدارتها في المرونة والتجديد باستمرار للتخلص من الجمود الإداري والروتين والبيروقراطية، عبر إصلاح إداري فعال ومدروس.

يعد الإصلاح الإداري في أي منظمة من العمليات الضرورية والحيوية في مسيرتها وتطورها، تستمد منه عناصر القوة والبقاء والاستمرارية، وتنمي قدرتها على المنافسة ومجابهة تحديات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، والمحيط الاقتصادية والاجتماعي.

إن الاصلاح الإداري عملية شاملة لمختلف التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية للإدارة، وعلاقاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذه النظرة الشمولية للمفهوم تنقل عملية الإصلاح أو التحديث الإداري من مجرد نقل لصور إدارة وأدوات تقنية وفنية حديثة إلى غرس روح الابتكار والإبداع التنظيمي والاهتمام بالإنجاز في الظروف البيئية المحيطة به " [٢].

يبرز عمق وشمولية الإصلاح الإداري من الإحاطة بالبيئة التي تعمل ضمنها الجامعة ، بمعنى الانفتاح والتفاعل معه بصفة إيجابية، كما أن الثقافة التنظيمية لها دور حاسم في نجاح الاصلاح الاداري أكثر من دور الوسائل التقنية.

ولنجاح هذا التغيير والتطوير للعمل الجامعي، يجب أن يسبق بتشخيص وفحص وتقييم دوري للاختلالات والنقائض وعدم إنجاز الأهداف والمهام من طرف المراكز الإدارية المختلفة، قبل وضع الخطط الملائمة لتدارك تلك النقائض، سواء كانت في البناء التنظيمي أو النظم والقوانين المسيرة للجامعة، أو بنقائض في أداء العنصر البشري كنقص المهارات أو المؤهلات أو ضعف الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة، ومن ثم تعمل الجامعة على بناء قدرات أحسن وأفضل لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.

ويعد تحويل النظم الإدارية والقواعد التنظيمية من شكلها التقليدي إلى الرؤية الاستراتيجية وأساليب المرونة والإبداع والتجديد، السبيل الأمثل للإصلاح الاداري، والرفع من فاعلية أداء الموارد البشرية وزيادة قدراتهم وإبداعاتهم [٣].

وحسن اختيار الاستراتيجية لضمان نجاح الإصلاح الإداري، مرتبط عضوياً بنجاح التشخيص والتحليل الاستراتيجي للخلل وهل هو جزئي أم شامل، أفقي أم عمودي. فإستراتيجية الاصلاح الجزئي تنجح فقط في حالة وجود خلل في عدد قليل من الأفراد أو الوحدات، أما استراتيجية الإصلاح الشامل، فيمس العاملين والقيادة الإدارية والنظم والتشريعات والوسائل..الخ.

كما أنه لابد من وجود جهاز إداري وتنظيم بشري له كفاءة كبيرة للإشراف على الإصلاح الإداري بنجاح ودون آثار جانبية سلبية لأن تغيير الإدارة التقليدية القديمة إلى إدارة حديثة ليس أمراً يسيراً، فقد تعترض عمليات الإصلاح الإداري معوقات كثيرة أهمها تردد القيادة الإدارية وعدم حماسها لإجراء

---

[١] - ينظر: مجدي عزيز إبراهيم، منطلقات المنهج التربوي في مجتمع المعرفة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٠٤.

[٢] - أنظر:ياسر السعدون، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، ضمن كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ١٩٨٦، ص ٧٨٦.

[٣] - أنظر: محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص ٥٥.

التغيير المطلوب، وكذلك سيادة القيم الثقافية السلبية اللاوظيفية بالنسبة للعمل ونقص مؤهلات الموارد البشرية... الخ.

الفرع الثاني : جامعة صلاح الدين/ اربيل وتجربة الاصلاح الاداري

جامعة صلاح الدين هي الاولى في اقليم كوردستان ومن جامعات العراق الرئيسة، تقع في محافظة أربيل في كوردستان العراق ، أسست في تاريخ ١٩٨١/٩/٢٨ بعد قرار من الحكومة العراقية بعزل جامعة سليمانية انذاك وفتح جامعة في اربيل باسم جامعة صلاح الدين . وللجامعة دور كبير في تطوير التعليم العالي والتقدم الثقافي والعلمي والأكاديمي في كوردستان العراق. ومجموع كليات الجامعة (١٦) كلية و (٨٧) قسم وكل كلية لديها اقسام وتخصصات مختلفة ، وفي كل عام يزداد عدد الخريجين في مختلف التخصصات العلمية والادبية. وخلال العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ تخرج من كليات الجامعة أكثر من (٢٧٠٠٠) طالبا وطالبة ، وتضم (٢٥٠٠) ملاك تدريسي أكاديمي و (٣٥٠٠) ملاك أداري من الموظفين [١] . وتضم جامعة صلاح الدين / اربيل الكليات التالية حالياً :

كلية العلوم - كلية الهندسة - كلية الآداب - كلية اللغات - كلية الإدارة والاقتصاد - كلية الزراعة- كلية تربية الاساس - كلية القانون - كلية العلوم السياسية - كلية العلوم الإسلامية- - كلية الفنون الجميلة - كلية التربية الرياضية - كلية التربية - كلية تربية شقلاوة - كلية تربية مخمور - كلية الطب البيطري .أضافة الى تأسيس مديرية مركز البحوث العلمية في جامعة صلاح الدين سنة ٢٠٠٩ مرتبط أدارتها مباشرة برئيس الجامعة [٢].

جامعة صلاح الدين / أربيل هي من أكبر وأعرق الجامعات في كوردستان والعراق نظرا لموقعها في عاصمة إقليم كوردستان وكثرة المعلمين والباحثين والطلاب الذين يعملون ويدرسون فيها، وتولي المؤسسات العلمية في العالم اهتماماً وثيقاً بالجانب العلمي للجامعة لمعرفة مدى تحسن تصنيفاتها العلمية.

وفق التصنيفات العلمية لموقع (كلاريفيت Clarivate) - حازت جامعة صلاح الدين على المركز الأول للمرة الثانية على مستوى الجامعات في إقليم كوردستان والعراق في إطار البحث المقدم من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٢.

في الترتيب أو التصنيف الذي تم الإعلان عنه مؤخراً احتلت جامعة صلاح الدين المرتبة الأولى في العراق، لأنه في السنوات الخمس الماضية كانت أبحاثها عالية الجودة ولها عامل تأثير عال جدا، كما أن عدد المقتطفات أو العينات العلمية من هذه الأبحاث قد سجل رقما قياسيا في العراق. وبحسب الإحصائيات فإن أفضل الباحثين في العراق يتواجدون في الجامعة في عدة مجالات أخرى مثل: جيولوجيا النفط، والتقدم البيولوجي ، ومرض وأبحاث السرطان، ومجال الأمراض والميكروبات [٣] .

أولاً : الإطار القانوني للاصلاح الاداري

إن الإصلاح الإداري في جامعة صلاح الدين /اربيل له أهمية كبيرة، لأن "الإدارة الجامعية هي المسؤولة عن ضبط العمل الأكاديمي وقيادته وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل، ولتطوير التعليم الجامعي كما يرى توماس (Thomas, 2001) لابد من إعطاء الأولوية للإدارة الجامعية، فلا يمكن أن ينجح التعليم والتكوين الجامعي سواء كان أكاديميا أو بحثيا أو في خدمة المجتمع والبيئة، ما لم تكن على

---

[١] - دليل تخرج طلاب جامعة صلاح الدين /أربيل دورة (٤٢) سنة ٢٠٢٢-٢٠٢٣ ، إصدار جامعة صلاح الدين /اربيل ٢٠٢٣ ، ص ١٢ .

[٢] - المصدر نفسه ص ١٢.

[٣] - دكتوركارزان شيخ محسن ، مدير عام مركز البحث العلمي بجامعة صلاح الدين ،خلال مقابلة له وجوابه على عدة اسئلة لدائرة الاعلام والمعلومات ، حكومة اقليم كوردستان- GOV-KRD .دائرة الإعلام والمعلومات،١٦ كانون الثاني ٢٠٢٣.

رأسه إدارة علمية متطورة وواعية ومخلصة، بداية برئيس الجامعة ومروراً بمساعديه وانتهاء إلى رؤساء الأقسام" في الكليات [١] ، اي ان الاصلاح الاداري يجب ان يبدأ من أعلى الهرم الى أسفل الهرم . فالإصلاح الإداري في جامعة صلاح الدين يتطلب إصلاح هياكل محددة وهذه الهياكل تم تحديدها كجوانب للخلل وعوائق حالت دون تفعيل مجرى الإصلاحات، وبالتالي وضعت الوزارة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) جملة من البرامج و الخطط الحكومية تضمنت إصلاح هذه الهياكل و القيام بالمساهمة بإنشاء الهيئات الرقابية ووضع قانون خاص بمكافحة ظاهرة الفساد الإداري و اتخاذ مجموعة من التدابير الوقائية للتخلص من هذه الظاهرة .

وانطلاقاً من هذا المنظار ركز قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاقليم كوردستان العراق لسنة ٢٠٠٨ على عدد من القضايا الهامة المتعلقة بهذا الموضوع ،حيث جاء في **المادة (٢)** المتعلقة بالاهداف والمهام: **ثانياً**: إحداث تغيير نوعي ومواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والنهوض بهما الى المستوى المطلوب في المجالات العلمية والفنية والتكنولوجية. **و ثالثاً**: ضمان الانسجام والتكامل بين التعليم العالي وبين احتياجات الاقليم من الكوادر العلمية والفنية الكفوءة [٢].

كما جاء في **المادة (٣) ثالثاً :** وضع الخطط اللازمة لرفع المستوى العلمي للكادر التدريسي في ميدان التعليم العالي بإعداد الاساتذة الجامعيين والخبراء المختصين من ابناء الاقليم ورعاية العلماء والمفكرين والعناية بالبحث العلمي ورعاية مواهب الابداع والابتكار وتشجيعها ودعمها والعمل على توفير المستلزمات الفنية والمادية والمعنوية التي تساعد الباحثين والمبدعين والمخترعين على متابعة مهامهم العلمية بثقة واطمئنان [٣].

والجدير بالذكر ما جاء في الفصل الثالث **المادة (٤) فقرة رابعاً** : جهاز الإشراف والضمان النوعي : (QA)يتولى التحقق من جودة اداء الجامعات والهيئات ومدى مشروعية تصرفاتها وانسجامها مع التشريعات النافذة ويرأسه موظف بدرجة خاصة من حملة شهادة الدكتوراه بمرتبة استاذ مساعد على الاقل وله خبرة في الامور العلمية والادارية مدتها لا تقل عن خمس عشرة سنة ويعاونه عدد من المختصين وتحدد مهامه بنظام [٤].

وجدير بالذكر ان قانون التعليم العالي في اقليم كوردستان لسنة ٢٠٠٨ لم يشر بشكل كاف الى موضوعة الاصلاح الاداري واهميته في بناء وتطور التعليم العالي والجامعات .

ثانياً : الأتجاهات والنشاطات العلمية

وفي العام ٢٠٠٧ انعقد في اربيل المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق الذي ناقش مجموعة من المحاور المهمة منها الادارة الجامعية الحديثة والكفوءة والموارد البشرية وبناء القدرات للقيادات الجامعية اضافة الى المناهج وطرائق واساليب التدريس الحديثة ومن بين البحوث المشاركة كانت عن تجربة جامعة صلاح الدين اربيل في هذا المجال .

وقد اكدت احدى الدراسات على (ان عناصر الادارة التقليدية للجامعات غير مناسبة لمواكبة التعاون المطلوب بين قطاع التعليم العالي وقطاع الصناعة) [٥].

---

[١] - أشار اليه: نور القرني، دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس ومعوقاتها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه ،جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٠، ص ١٠.

[٢] - ينظر: قانون رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٨ قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاقليم كوردستان /العراق ،تاريخ التشريع ٢٠٠٨/٧/٢٤،وقائع كوردستان رقم العدد ٩٠ بتاريخ ٢٠٠٨/١١/٨.

[٣] - نفس المصدر .

[٤] - نفس المصدر .

[٥] - ينظر: سولاف فائق محمد ،البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات ،اقليم كوردستان العراق وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية،بحث قدم الى المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق ،اربيل ٢٠٠٧،وثائق المؤتمر العدد ٥ ص ٣٢ .

وفي شهر كانون الاول ،ديسمبر ٢٠٠٩ اعتمدت حكومة أقليم كوردستان استراتيجية جديدة لادخال إصلاحات على نظام التعليم العالي وهي بالسعي لرفع مستوى النوعية في التعليم والبحث والادارة ،وتشكل أساسا خطة وخارطة طريق طويلة الامد لمسير التغيير .وقد دخلت الاستراتيجية الجديدة حيز التنفيذ في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصورة تدريجية ومن عدة محاور .

١- إصلاح التعليم وانشاء نظام محلي لضمان الجودة .

٢- إدخال إصلاحات على البحوث لتشجيع الابداع وايجاد روابط بين باحثي الاقليم ونظيرهم في المراكز العالمية المتقدمة .

٣- الاستثمار في مجال التعليم العالي لتحسين البنية التحتية ورفع القدرات البشرية .

٤- انشاء نظام لتقييم الجامعات ومنح الترخيص والاعتمادية .

٥- إصلاح هيكلة الجامعات والهيئات لوقف هدر الاموال ودفع المؤسسات الى الادارة الذاتية .

٦- إصلاح الادارة للحد من الروتين وتسهيل شؤون المواطنين .كما عرف "كروزير" الروتين بالحلقة المفرغة .[١]

٧- حماية حقوق الانسان وتحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين بيئة التعليم [٢].

وفي كانون الأول عام (٢٠١٠)، نظمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أقليم كوردستان مؤتمراً علمياً ودولياً لتوثيق الصلة بين جامعات الاقليم والجامعات الدولية والحث على الاشراف المشترك الداخلي والخارجي، وكتابة بحوث مشتركة بين علماء الكورد وعلماء الجامعات العالمية، اذ شارك في هذا المؤتمر أكثر من (١٥٠) عالما متخصصا فضلا عن ممثلو الجامعات العالمية وتواصلوا مع نظرائهم في جامعات الاقليم وفي الوقت ذاته شارك عدد كبير من مسؤلي التعليم العالي في الجامعات الدولية، وبالمقابل شارك مسؤولو الوزارة ومؤسسات التعليم العالي بالاقليم خلال السنتين الماضيتين في العديد من المؤتمرات العالمية بالاضافة الى الزيارات الدورية وكل ذلك من اجل توثيق الصلة بين جامعاتنا والجامعات العالمية [٣].

كما تم وضع نظام جديد للضمان النوعي للتعليم والتدريب في عام (٢٠١٠) بأسم (ضمان الجودة) ومن خلاله نظمت العلاقة بين الاساتذة والطلبة. وهذا النظام مشروع حديث يسعى الى تقييم المواد الدراسية وطرق التدريس واسلوب الامتحانات واداء الاساتذة واعداد استمارات عن التغذية الراجعة للطالب والمتعلقة بالمواد الدراسية والامتحانات وتحديد مقيم خارجي لكل كورس بعد الانتهاء من الامتحانات النهائية . ويستمر تطبيق هذا البرنامج حتى الآن [٤].

ومن الضروري على هذا الصعيد التخلص من الجانب الشكلي في عملية ضمان الجودة التي تعتمدها الجامعة كمعيار علمي سليم للكفاءة العلمية والادارية .

---

[١] - Jamal.M Relationship of job Stress to Job performance, A study of Managers and Blue Coller Workers 1985, P.409 .

[٢] - أنظر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اقليم كوردستان تقرير بأهم الانجازات للفترة من ١ تشرين الاول ٢٠٠٩ لغاية ١ ايلول ٢٠١٠،بعنوان:خارطة طريق نحو ضمان النوعية ،منهج إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كوردستان ، ،ص١٢-١٣.

[٣] - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اقليم كوردستان:تقريرلسنتين من بدأ ثورة اصلاح نظام التعليم العالي والبحث العلمي ،من١ تشرين الثاني ٢٠٠٩لغاية ١٥ ايلول ٢٠١١ ،بعنوان:أنطلقت قافلة اصلاح التعليم العالي في طريقها نحو ضمان الجودة النوعية ،أقليم كوردستان العراق،ص١٤.

[٤] - نفس المصدر ص ١٢.

مجالات الاصلاح الاداري في جامعة صلاح الدين / أربيل

مجالات الاصلاح		التعليم العالي		ضمان الجودة
		البحث العلمي		ربط الجامعات بالمراكز البحثية العالمية
		الاستثمار		الجامعات الجديدة (الحكومية والاهلية)
		الهيكلية الادارية		إستقلالية الجامعات
		الادارة		تنظيم شؤون العمل العلمي والاداري
		حقوق الانسان		العدالة الاجتماعية والحريات الاكاديمية
		الدراسات العليا		دبلوم-ماجستير-دكتوراه(الحكومي والموازي (باراليل))
		الرقابة		المتابعة والضوابط والتدقيق

الجدول من عمل الباحثة

فعلى سبيل المثال نجد أن تجربة جامعة صلاح الدين /أربيل خلال السنوات الاخيرة أكدت مجموعة مهمة من القضايا على صعيد المعوقات منها :

١- التضيق من نطاق اللامركزية الأدارية المرفقية في جامعة صلاح الدين بخصوص قراراتها ونشاطاتها وتسير أعمالها العلمية والادارية في السنوات الاخيرة وبالاخص بعد استحداث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الاقليم كوزارة مستقلة الى جانب الوزارات الاخرى في الحكومة سنة ٢٠٠٦.

وآثر ذلك سلبياً على فاعلية العمل الاداري في الجامعات لان سعة السلطة الادارية للجامعة تتناسب طردياً مع المستوى العلمي والرقي الاداري للجامعة ،وبعكس ذلك تعد خطوة نحو الوراء .

٢- ازدياد البيروقراطية والروتين في الأعمال الادارية والعلمية للجامعات والكليات بحسب التعليمات والتعميمات التي تجري نشرها والعمل بها على الدوام في هذه الوزارة والجامعات التي تتبعها .

الخاتـمة

في ختام دراستنا توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات نوجزها فيما يأتي :

أولاً : الاستنتاجات

١ - أن الاستقرار السياسي والاجتماعي له اثر على تطبيق الاصلاح الاداري بصورة عامة وللجامعات بصورة خاصة .

٢- تبين أن الإصلاح الإداري يسعى إلى تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري للدولة، من خلال تحديث طرق العمل و اجراءاته ، كما يعكس تطور إشكاليات عصرنة الإدارات العمومية على مدى مراحل هذا النمو، فالإصلاح الإداري ليس فقط وسيط أو أداة لنقل خطط التنمية بل عملية تنموية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية، فالهدف منه هو القضاء على الفساد الإداري بكل أشكاله من اجل تحسين نوعية الخدمات وإعادة تنظيم الهياكل الإدارية لتحقيق التنمية المطلوبة.

٣- ضرورة إيجاد تغير بالنموذج الإدراكي بحيث تتحول هذه الوزارات والمؤسسات من التركيز على التعليمات والإجراءات دون النظر للنتائج والأهداف ورضا الجمهور، إلى مفهوم "Public Servant" بحيث يكون الهدف الأسمى لهذه المؤسسات بالشكل المباشر هو خدمة الأعمال والمواطنين وبالشكل الغير مباشر الاقتصاد الكلي بما ينسجم مع مبادئ النزاهة والمنافسة العادلة وغيرها .

٤- اهمية إعادة النظر في الاجراءات وتبسيطها عبر اعتماد التطورات التقنية والرقمية من خلال الحكومة الإلكترونية وربط جميع الوزارات والمؤسسات بهذه المشاريع المتطورة . وتبني أنموذج الإدارة العامة الحديثة والذي يهدف إلى التغيير في البناء الهيكلي للمؤسسات الحكومية، وتتضمن إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، وإنشاء وحدات لتقديم الخدمات، واللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال أعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا .

٥- ولجعل الإصلاح الإداري وسيلة فاعلة للقضاء على الفساد والتسيب الإداري ومعالجة الثغرات ينبغي على كل رئيس او وزير او مسؤول القيام أولاً بالاصلاح في دائرته والمحافظة على المال العام .

٦ - لم يعالج قانون التعليم العالي والبحث العلمي لاقليم كوردستان العراق رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٨ قضايا الاصلاح والاصلاح الاداري وأهميته رغم وجود الدوائر المتخصصه مثل الدراسات والتخطيط والمتابعة .

٧- توصلت الدراسة إلى أن جامعة صلاح الدين حققت خلال مسيرتها العلمية والادارية مجموعة واسعة من النجاحات والانجازات كماً ونوعاً الا ان عملية الإصلاح الإداري في الجامعة لم تحقق بعض أهدافها لأسباب عديدة أهمها : التركيز على بناء الهياكل والأنظمة الرسمية، والجوانب الفنية والإجرائية، وإهمال الجوانب السلوكية والبيئية وقصور الإستراتيجية المجتمعية للتنمية السياسية. (الثقافة)، وعدم اعتماد أسلوب المشاركة في عملية التطوير والتغيير الإداري، بالأضافة الى النجاحات في الميادين المتعددة على الصعيد العلمية والاكاديمية والادارية .

٨- ومن السلبيات الادارية في الجامعة هو تدوير المناصب والمواقع الادارية لا يتم بصورة مناسبة ، بفعل قلة الخبرة لدى المسؤولين الجدد ،مما يعيق سلاسة إنجاز المهام الادارية .

كما ان قلة الميزانية المخصصة للجامعات وخاصة الكليات بالرغم من كثرة الاقسام فيها يعتبر احدى المعوقات لاستحداث الكليات وتطويرها واستخدام طرق جديدة للتكنلوجيا وقلة القاعات الدراسية ومستلزماتها ....الخ والجدير بالذكر على هذا الصعيد يتمثل بالتأثير السلبي على نشاط ومعنويات العاملين والموظفين والاساتذة في جامعة صلاح الدين /اربيل وذلك لتأخير الرواتب وعدم التوزيع

بانتظام وهذا يعتبر عائقاً للاصلاح الاداري في الجامعات الحكومية في الاقليم عموماً ومنها جامعة صلاح الدين /أربيل .

ثانياً : المقترحات

١- لابد من صياغة خطة إستراتيجية للإصلاح الإداري على مستوى المؤسسات والجامعات للارتقاء بالعمل وللقضاء على المظاهر السلبية .

٢- العمل على تفعيل العلاقة بين استراتيجيات الإصلاح الإداري وتخطيط وتطوير اداء المؤسسات والجامعات والتنسيق والمتابعة بين الخطط والبرامج من جهة وآليات تطبيقها من جهة أخرى .

٣- دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى المتقدمة وتكيفها لخدمة أغراض الإصلاح الإداري في الجامعات على صعيد طرق التدريس والبرامج والبحث العلمي والادارة وتطوير المناهج وربط بين الخريجين وسوق العمل .

والعمل على خلق الانسجام والتوافق بين القوانين والأنظمة المستحدثة والتي صدرت لمعالجة متطلبات التطورات الاقتصادية الحالية .

٤- نجد ان بعض حالات تغيير الادارات على مستوى الجامعة والكليات لم يتم بصورة منظمة ومؤسساتية بل يخضع في احيان كثيرة لمعايير غير علمية كالقرابة ،والولاء ،والانتماءات الحزبية .

٥- أهمية إستقلالية الجامعات نظرياً وعلمياً اي دون تدخل الاحزاب أو الاطراف الاخرى .

٦- ضرورة تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية وفق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ووضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي من الناحية المهنية والسلوكية .

٧- الاهتمام والتشجيع لميلاك الجامعات من الموظفين والاساتذة ممن يرغبون بالتغيير والاصلاح والتطوير ومحاولة توفير الظروض المناسبة لهم مع ضمان مشاركة كافة افراد المجتمع لزيادة الوعي الثقافي .

٨- الرقابة الادارية من أولويات عملية الاصلاح الاداري ،فالرقابة ضرورية لاي تنظيم ،حيث تعمل على كشف الاخطاء وتطوير العمل على ضوء اهداف التنظيم مما يساعد المدراء والموظفين على تحسين الاداء ورفع الكفاءة .

قائمة المصادر

١- باللغة العربية

اولاً: الكتب

١. إسماعيل محمد دياب، العائد الاقتصادي المتوقع من التعليم الجامعي، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٠.
٢. حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز لحكومات- تجربة جمهورية السودان ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية بجامعة أفريقيا العالمية- الخرطوم، السودان، .
٣. حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ٢٠٠١،.
٤. حسن كامل بهاء الدين، التعليم والمستقبل، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩،.
٥. دليل تخرج طلاب جامعة صلاح الدين /أربيل دورة (٤٢) سنة ٢٠٢٢-٢٠٢٣ ، إصدار جامعة صلاح الدين /اربيل ٢٠٢٣ ، ص ١٢ .
٦. عباس سميلة محمد وعلى حسين على، إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ١٩٩٩ .

٧. مجدي عزيز إبراهيم، منطلقات المنهج التربوي في مجتمع المعرفة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢،.
٨. محمد الدريج، تحليل العملية التعليمية، قصر الكتاب، البليدة، الجزائر، ٢٠٠٠،.
٩. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١.
١٠. محمود الحضري، رحلة في مراحل التعليم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٥،.
١١. مهنا محمد نصر، تحديث في الإدارة العامة المحلية ،الإسكندرية ،مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥ .
١٢. نوري منير، بارك نعيمة، بن داودية،وهيبة،الاصلاح الاداري واهميته في القضاء على التسيب والفساد الاداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة،الجزائر.
١٣. ياسر السعدون، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، ضمن كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ١٩٨٦ .

ثانياً : أطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير

١. باية صياد، الإصلاح الإداري في الجزائر١٩٩٩-٢٠٠٧ ، دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف، كلية العلوم السياسية والاعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، ٢٠٠٨ .
٢. سامي محمد أحمد البحيري (٢٠١١)، مداخل الإصلاح الإداري - التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة.
٣. سردار كاكة أمين ئاكو(٢٠١٩) ،الاصلاح الاداري المعوقات والحلول ،أطروحة دكتوراه، الجامعة الاسلامية في بيروت ،بأشراف أ.د.عبدالملك يونس محمد .
٤. صبري أحمد شبلي (٢٠١٣)، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان ، رسالة ماجستير مقدمة إلى الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية القانون والسياسة، قسم القانون .
٥. عبد الفتاح محمد علي الفرجاني (٢٠٠٨)، (واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني)، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين .
٦. مريم مجيلي ، دورالاصلاح الاداري في تطوير الاداري انموذج مصر، رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر بسكرة ،٢٠١٩،.
٧. نور القرني، ٢٠١٠، دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس ومعوقاتها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه ،جامعة اليرموك، الأردن .

ثالثاً : القوانين والمؤتمرات والتقارير والمقابلات

١. قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاقليم كوردستان /العراق رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٨ ،تاريخ التشريع ٢٤ /٢٠٠٨/٧،وقائع كوردستان رقم العدد ٩٠ بتاريخ ٢٠٠٨/١١/٨.

٢. حواسة جمال وبوصنوبرة عبد الله ،الاصلاح الاداري بالجامعة الجزائرية من التسيير التقليدي الى الرؤية الاستراتيجية، جامعة ٨ماي ١٩٤٥قالمة،الجزائر . الملتقى الدولي حول " الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الانتظارات والرهانات: يومي ٢٩و٣٠ ابريل ٢٠١٨ .
٣. سولاف فائق محمد ،البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات ،اقليم كوردستان العراق وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية،بحث قدم الى المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق ،اربيل ٢٠٠٧،وثائق المؤتمر العدد ٥ .
٤. شارف عبد القادر،علي صادقي ,التنمية الإدارية والإصلاح الإداري مع الإشارة إلى ضرورة الإصلاح الإداري في الزائر،ورقة ضمن الملتقى الوطني الاصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية ،يومي ٣ و٤ ديسمبر ٢٠٠٦ .
٥. متطلبات الاصلاح الاداري لتحقيق التنمية الاقتصادية ،ورقة سياسات رقم(pp03)صادرة عن لجنة الدراسات ،المنتدى الاقتصادي الاردني٢٠٢١.
٦. أحلام إبراهيم ولي، شيروان عمر، زانا مجيد صادق، الشفافية الادارية ودورها في الاصلاح الاداري،دراسة تحليلية لاراء مجالس الكليات في عدد من الكليات جامعة صلاح الدين،٢٠١٧،اقليم كوردستان العراق .
٧. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أقليم كوردستان :تقرير بأهم الانجازات للفترة من ١ تشرين الاول ٢٠٠٩ لغاية ١ ايلول ٢٠١٠ ،بعنوان "خارطة طريق نحو ضمان النوعية ،منهج إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كوردستان .
٨. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أقليم كوردستان ،تقرير لسنتين من بدأ ثورة اصلاح نظام التعليم العالي والبحث العلمي من ١ تشرين الثاني ٢٠٠٩لغاية ١٥ ايلول ٢٠١١،بعنوان "أنطلقت قافلة اصلاح التعليم العالي في طريقها نحو ضمان الجودة النوعية "،أقليم كوردستان العراق، .
٩. كارزان شيخ محسن ، مدير عام مركز البحث العلمي بجامعة صلاح الدين ،خلال مقابلة له وجوابه على عدة اسئلة لدائرة الاعلام والمعلومات ، حكومة اقليم كوردستان- GOV-KRD .دائرة الإعلام والمعلومات،١٦ كانون الثاني ٢٠٢٣.

رابعاً : البحوث والدراسات (مجلات)

١. زايري بلقاسم، البعد الاقتصادي لعلاقة التعليم العالي بالتنمية، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، عدد ٦، ماي ٢٠٠٥ .
٢. سحر عبدالله الحملي-الاصلاح الاداري مفهومه واليات تطبيقه-دراسة مقارنة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ،جامعة الازهر العدد ١٠ يناير ٢٠١٣
٣. عادل طالب سالم، ومها فاروق عزت، أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري لمواجهة الفساد، بحث تطبيقي ،المعهد الطبي التقني/ المنصور .

٢- باللغة الانكليزية

1. Jamal.M Relationship of job Stress to Job performance, A study of Managers and Blue Coller Workers 1985 .

٣- باللغة الفرنسية :

1. Revue Feurstein, Pedagogie de lamediation autour du PEI chronique scolaire, Lyon 3è Édition, 1996 .

2. Le Dictionnaire Encyclopédique De L’administration Public, Réforme Administrative, www.Dictionnaire. Enap. Ca.

List of sources

1- In Arabic

First: books

1. Ismail Muhammad Diab, The Expected Economic Return from University Education, World of Books, Cairo, 1990.
2. Hatem Othman Muhammad Khair, Towards distinguished performance of governments - the experience of the Republic of Sudan, Faculty of Economics, Administrative and Political Sciences at the International University of Africa - Khartoum, Sudan.
3. Hassan Shehata, University Education and University Evaluation, Arab House Library, Cairo, 2001,.
4. Hassan Kamel Bahaa El-Din, Education and the Future, Egyptian General Book Authority, Cairo, 1999,.
5. Graduation guide for students at Saladin University/Erbil, session (42) year 2022-2023, issued by Saladin University/Erbil 2023, p. 12.
6. Abbas Sumaila Muhammad and Ali Hussein Ali, Human Resources Management, 1st edition, Amman: Dar Wael for Printing and Publishing, 1999.
7. Magdy Aziz Ibrahim, The Principles of the Educational Curriculum in the Knowledge Society, World of Books, Cairo, 2002,.
8. Muhammad Al-Dreij, Analysis of the Educational Process, Al-Kitab Palace, Blida, Algeria, 2000,.
9. Mohamed Abdel-Ghani Hassan Hilal, Skills for Resisting and Confronting Corruption, Performance Development and Development Center for Publishing and Distribution, Cairo, 2011.
10. Mahmoud Al-Hadary, A Journey through the Stages of Education, Egyptian General Book Authority, Cairo, 2005,.
11. Muhanna Muhammad Nasr, An Update on Local Public Administration, Alexandria, University Youth Foundation, 2005.
12. Nouri Mounir, Bark Naima, Ben Daoudia, Wahiba, Administrative reform and its importance in eliminating laxity and administrative corruption and achieving sustainable economic development, Algeria.
13. Yasser Al-Saadoun, Models of the Concepts of Administrative Reform in the Arab World, in the book Public Administration and Administrative Reform in the Arab World, Arab Organization for Administrative Sciences, Amman, Jordan, 1986.

Second: Doctoral dissertations and master’s theses

1. Baya Sayyad, Administrative Reform in Algeria 1999-2007, A Case Study of the Educational System, Master’s Thesis, University of Algiers Ben Youssef, Faculty of Political Sciences and Media, Department of Political Sciences and International Relations, 2008.
2. Sami Muhammad Ahmed Al-Behairi (2011), Approaches to Administrative Reform - Organizational Development, Training, and

Performance Evaluation, research submitted for a master's degree to the Arab-British Academy for Higher Education, London, United Kingdom.
3. Sardar Kaka Amin Aako (2019), Administrative Reform: Obstacles and Solutions, PhD thesis, Islamic University of Beirut, supervised by Prof. Dr. Abdul Malik Younis Muhammad.
4. Sabri Ahmed Shibli (2013), The Role of Governance in Administrative Reform - A Comparative Study between Denmark and Lebanon, Master's thesis submitted to the Arab Academy in Denmark, College of Law and Politics, Department of Law.
5. Abdel Fattah Muhammad Ali Al-Ferjani (2008), (The reality of reform and administrative development strategies and their role in enhancing the security of Palestinian society), Master's thesis submitted to the Islamic University of Gaza, Palestine.
6. Maryam Majili, The Role of Administrative Reform in Administrative Development, Egypt's Model, Master's Thesis, Mohamed Kheidar University, Biskra, 2019,.
7. Nour Al-Qarni, 2010, The role of university administration in developing the competencies of faculty members and their obstacles in Saudi universities, doctoral thesis, Yarmouk University, Jordan.
Third: Laws, conferences, reports and interviews
1. Law of the Ministry of Higher Education and Scientific Research for the Kurdistan Region/Iraq No. (10) of 2008, date of enactment 7/24/2008, Kurdistan Chronicle No. 90 dated 11/8/2008.
2. Hawassa Jamal and Bousnoubra Abdullah, Administrative Reform at the Algerian University from Traditional Management to Strategic Vision, University of May 8, 1945, Guelma, Algeria. International Forum on "The University and Openness to the External Environment, Expectations and Bets: April 29 and 30, 2018.
3. Solaf Faiq Muhammad, Scientific research and postgraduate studies in universities, the Kurdistan Region of Iraq and the needs of economic and social development, research presented to the World Conference on Higher Education in Iraq, Erbil 2007, Conference Documents No. 5.
4. Sharif Abdel Qader, Ali Sadiqi, Administrative Development and Administrative Reform, with reference to the necessity of administrative reform in Al-Za'ir, a paper within the National Forum on Administrative Reform and Economic Development, on December 3 and 4, 2006.
5. Administrative reform requirements to achieve economic development, Policy Paper No. (pp03) issued by the Study Committee, Jordanian Economic Forum 2021.
6. Ahlam Ibrahim Wali, Shirwan Omar, Zana Majeed Sadiq, administrative transparency and its role in administrative reform, an analytical study of the opinions of college councils in a number of colleges, Saladin University, 2017, Kurdistan Region of Iraq.

7. The Ministry of Higher Education and Scientific Research in the Kurdistan Region: A report on the most important achievements for the period from October 1, 2009 to September 1, 2010, entitled “A road map towards ensuring quality, an approach to reforming higher education and scientific research in the Kurdistan Region.”
8. The Ministry of Higher Education and Scientific Research in the Kurdistan Region, a report for two years since the beginning of the revolution to reform the higher education and scientific research system from November 1, 2009 until September 15, 2011, entitled “The caravan of higher education reform has set off on its way towards ensuring qualitative quality,” Kurdistan Region of Iraq, .
9. Karzan Sheikh Mohsen, Director General of the Scientific Research Center at Saladin University, during an interview and answering several questions for the Department of Media and Information, Kurdistan Regional Government - GOV-KRD. Department of Media and Information, January 16, 2023.

Fourth: Research and studies (journals)
1. Zairi Belkacem, The Economic Dimension of the Relationship of Higher Education to Development, Al-Haqiqa Magazine, Adrar University, No. 6, May 2005.
2. Sahar Abdullah Al-Hamli - Administrative reform, its concept and implementation mechanisms - a comparative study, Scientific Journal for the Colleges of Commerce Sector, Al-Azhar University, Issue 10, January 2013
3. Adel Talib Salem and Maha Farouk Ezzat, the importance of factors influencing administrative reform to confront corruption.